

3

GDI_IMPULS VIERTELJAHRESSCHRIFT
FÜR ENTSCHEIDUNGSTRÄGER
IN WIRTSCHAFT UND GESELLSCHAFT

— INNOVATIONSALLIANZEN
— DIE ERLEBNISÖKONOMIE
— ZEITALTER DER INTUITION
— **DIE ICH-AKTIE**
— STREETGANG-WISSEN
— FÜR KARRIERISTEN
— GESUNDE ALS KUNDEN



3/99 INHALT

5	Editorial	Ampuls:
6	Bernd Kiessling INNOVATIONSALLIANZEN Das Kundenforum als Instrument des Change Managements	59
12	B. Joseph Pine II und James H. Gilmore DIE ERLEBNISÖKONOMIE Sind Sie bereit für eine Wirtschaft jenseits von Gütern und Dienst- leistungen?	62
20	Johannes Eisenhut DAS ZEITALTER DER INTUITION Grundlagen der kommenden Marketingkommunikation	66
28	Stan Davis und Christopher Meyer DIE ICH-AKTIE Die Ressource Mensch in einer vernetzten Welt	68
36	Jens Weidner VOM BAUERN ZUM KÖNIG Streetgang-Wissen für Karrieristen	70
42	Blaine L. Pardoe DIE UNSICHTBARE HAND Büropolitik am Arbeitsplatz	Neu
47	Mathis Brauchbar GESUNDE ALS KUNDEN Chancen und Risiken beim «Launch» der personalisierten Medizin	
54	Karlheinz A. Geissler und Frank Michael Orthey LERNEN LEBENSLÄNGLICH Der grosse Zwang zur kleinen Freiheit	
		62
		66
		68
		70
		Neu
		59
		62
		66
		68
		70
		Neu
		59
		62
		66
		68
		70
		Neu
		59
		62
		66
		68
		70
		Neu
		59
		62
		66
		68
		70
		Neu
		59
		62
		66
		68
		70
		Neu
		59
		62
		66
		68
		70
		Neu
		59
		62
		66
		68
		70
		Neu
		59
		62
		66
		68
		70
		Neu
		59
		62
		66
		68
		70
		Neu
		59
		62
		66
		68
		70
		Neu
		59
		62
		66
		68
		70
		Neu
		59
		62
		66
		68
		70
		Neu
		59
		62
		66
		68
		70
		Neu
		59
		62
		66
		68
		70
		Neu
		59
		62
		66
		68
		70
		Neu
		59
		62
		66
		68
		70
		Neu
		59
		62
		66
		68
		70
		Neu
		59
		62
		66
		68
		70
		Neu
		59
		62
		66
		68
		70
		Neu
		59
		62
		66
		68
		70
		Neu
		59
		62
		66
		68
		70
		Neu
		59
		62
		66
		68
		70
		Neu
		59
		62
		66
		68
		70
		Neu
		59
		62
		66
		68
		70
		Neu
		59
		62
		66
		68
		70
		Neu
		59
		62
		66
		68
		70
		Neu
		59
		62
		66
		68
		70
		Neu
		59
		62
		66
		68
		70
		Neu
		59
		62
		66
		68
		70
		Neu
		59
		62
		66
		68
		70
		Neu
		59
		62
		66
		68
		70
		Neu
		59
		62
		66
		68
		70
		Neu
		59
		62
		66
		68
		70
		Neu
		59
		62
		66
		68
		70
		Neu
		59
		62
		66
		68
		70
		Neu
		59
		62
		66
		68
		70
		Neu
		59
		62
		66
		68
		70
		Neu
		59
		62
		66
		68
		70
		Neu
		59
		62
		66
		68
		70
		Neu
		59
		62
		66
		68
		70
		Neu
		59
		62
		66
		68
		70
		Neu
		59
		62
		66
		68
		70
		Neu
		59
		62
		66
		68
		70
		Neu
		59
		62
		66
		68
		70
		Neu
		59
		62
		66
		68
		70
		Neu
		59
		62
		66
		68
		70
		Neu
		59
		62
		66
		68
		70
		Neu
		59
		62
		66
		68
		70
		Neu
		59
		62
		66
		68
		70
		Neu
		59
		62
		66
		68
		70
		Neu
		59
		62
		66
		68
		70
		Neu
		59
		62
		66
		68
		70
		Neu
		59
		62
		66
		68
		70
		Neu
		59
		62
		66
		68
		70
		Neu
		59
		62
		66
		68
		70
		Neu
		59
		62
		66
		68
		70
		Neu
		59
		62
		66
		68
		70
		Neu
		59
		62
		66
		68
		70
		Neu
		59
		62
		66
		68
		70
		Neu
		59
		62
		66
		68
		70
		Neu
		59
		62
		66
		68
		70
		Neu
		59
		62
		66
		68
		70
		Neu
		59
		62
		66
		68
		70
		Neu
		59
		62
		66
		68
		70
		Neu
		59
		62
		66
		68
		70
		Neu
		59
		62
		66
		68
		70
		Neu
		59
		62
		66
		68
		70
		Neu
		59
		62
		66
		68
		70
		Neu
		59
		62
		66
		68
		70
		Neu
		59
		62
		66
		68
		70
		Neu
		59
		62
		66
		68
		70
		Neu
		59
		62
		66
		68
		70
		Neu
		59
		62
		66
		68
		70
		Neu
		59
		62
		66
		68
		70
		Neu
		59
		62
		66
		68
		70
		Neu
		59
		62
		66
		68
		70
		Neu
		59
		62
		66
		68
		70
		Neu
		59

The background of the entire page is a photograph of a grand, ornate theater interior. The theater has multiple levels of red seats, a highly decorated ceiling with gold accents, and a large, brightly lit stage area. The overall atmosphere is one of luxury and entertainment.

DIE ERLEBNIS- ÖKONOMIE

SIND SIE BEREIT FÜR EINE
WIRTSCHAFT JENSEITS VON GÜTERN
UND DIENSTLEISTUNGEN?

Wir erleben den Übergang von der Dienstleistungs- zur Erlebnisökonomie: Erlebnisse sind das neue ökonomische Gut, nachdem die Kunden suchen – und Arbeit wird zum Theater, ob in der Managementetage oder im Stundenakkord. Joseph Pine II, der bereits vor sechs Jahren für seine Thesen zur «Mass Customization» ausgezeichnet wurde, beschreibt gemeinsam mit James H. Gilmore die Prinzipien der im Entstehen begriffenen Ökonomie und gibt Richtlinien, wie man den Aspekt des Erlebnisses in den neuen Wettbewerb einbringen kann.

von
B. Joseph Pine II
und
James H. Gilmore

So wie die Dienstleistungsökonomie in diesem Jahrhundert die Industrieökonomie verdrängte, setzt nun die Erlebnisökonomie zu einer Verdrängung der Dienstleistungswirtschaft an, die ihren Zenit erreicht hat.

Nehmen wir eine bescheidene Kaffeebohne: Unternehmen, die das Roherzeugnis ernten und es am Terminkontraktmarkt handeln, erhalten etwas mehr als einen Dollar pro Pfund oder ein bis zwei Cent pro Tasse. Wenn ein Hersteller dieselben Bohnen röstet, mahlt, abpackt, in ein Lebensmittelgeschäft stellt und sie damit in eine Ware verwandelt, schnellt der Preis für eine Tasse auf fünf bis 25 Cent (je nach Marke und Packungsgrösse). Wer den Kaffee aber in einem durchschnittlichen Restaurant oder im Coffee-Shop um die Ecke braut, erhält für seine Dienstleistung zwischen fünfzig Cent und einem Dollar pro Tasse. – So wird je nachdem, was ein Unternehmen mit ihr macht, die Kaffeebohne zu einem anderen Angebot: Roherzeugnis, verarbeitetes Produkt oder Dienstleistung. Doch das ist nicht alles: Wenn Sie den gleichen Kaffee in einem Fünfsterrestaurant oder einer Espresso-Bar servieren, wo Bestellung, Zubereitung und Konsum ein gehobenes Ambiente und etwas Theatralisches einschliesst, dann bezahlen die Kunden, ohne mit der Wimper zu zucken, zwischen zwei und fünf Dollar für eine Tasse. Unternehmen, die diese vierte Wertschöpfungsebene erreichen, schaffen ein spezielles Erlebnis, in das sie den Kauf des Kaffees einbetten. Sein Wert steigert sich damit um ein Mehrfaches gegenüber dem Ausgangsprodukt.

JENSEITS VON GÜTERN UND DIENSTLEISTUNGEN

Erlebnisse sind ein spezifisches ökonomisches Angebot, das sich von Dienstleistungen so unterscheidet wie diese von Gütern. Aber bis heute ist dieses Angebot weitgehend unerkannt geblieben. Wer eine Ware kauft, erhält etwas Greifbares; kauft er eine Dienstleistung, erwirbt er eine Kombination ungreifbarer Tätigkeiten, die in seinem Auftrag ausgeführt werden. Doch wer ein Erlebnis kauft, der zahlt dafür, eine bestimmte Zeit lang ein unvergessliches Ereignis zu geniessen, das ein Unternehmen inszeniert, um ihn auf eine persönliche Weise einzubeziehen. Erlebnisse umfassen den Urlaub in einem Disney-Themenpark genauso wie das Abendessen in einem Themenrestaurant wie Hard Rock Café, das Shopping in einem experimentellen Einkaufszentrum wie Universal City Walk in Los Angeles oder Beurspielen in Rotterdam oder das Surfen mit dem bevorzugten Browser. So wie die Dienstleistungsökonomie in diesem Jahrhundert die Industrieökonomie verdrängte, setzt nun die Erlebnisökonomie zu einer Verdrängung der Dienstleistungswirtschaft an, die ihren Zenit erreicht hat.

Es wäre zu kurz gedacht, Erlebnis einfach mit Unterhaltung gleichzusetzen. Dies ist nur ein Aspekt. Sir Colin Mar-

shall, ehemaliger Präsident von British Airways, schrieb in der «Harvard Business Review», der klassische Bedarfsdeckungs-Ansatz gehe davon aus, «dass ein Unternehmen bloss eine bestimmte Funktion erfülle – in unserem Fall den Transport von Menschen von Punkt A nach Punkt B, möglichst pünktlich und preiswert». Dagegen versuche British Airways, «über das rein Funktionale hinauszugehen und den Aspekt des Erlebnisses in den Wettbewerb einzubringen». Das Unternehmen nimmt seine Grundleistung (die Reise) als Bühne für ein einzigartiges En-Route-Erlebnis – eines, das die Strapazen der langen Reise für die Reisenden zu einer angenehmen Erholung vom Alltagsstress wandelt.

Selbst die banalsten Geschäftsabwicklungen lassen sich in unvergessliche Erlebnisse verwandeln. Standard Parking of Chicago spielt in jedem Stockwerk seines Parkhauses am O'Hare Airport eine Kennmelodie und dekoriert die Etagen mit den Ikonen eines lokalen Sport-Franchising: im ersten Stock das Basketball-Team, im nächsten Football und so weiter. Der Kundennutzen wurde uns so erzählt: «Sie werden nie vergessen, wo Sie geparkt haben!»

Es wäre aber ebenso voreilig, zu glauben, Erlebnisse gälten nur für Endverbraucher. Individuen gibt es in allen Unternehmen, und auch Business-zu-Business-Kontakte bieten Bühnen für Erlebnisse. Eine Firma für Computerinstallationen und Reparaturen in Minneapolis nennt sich Geek Squad (Verrücktentruppe). Ihre «Special Agents» kleiden sich in weisse Hemden mit dünnen, schwarzen Krawatten, tragen Badges und fahren in alten Autos durch die Gegend, wodurch eine normalerweise langweilige Verrichtung zu einer unvergesslichen Begegnung wird. Manche Unternehmen engagieren Theatergruppen, um gewöhnliche Sitzungen in Improvisationsergebnisse zu verwandeln. Und im Geschäftsverkehr zwischen Unternehmen werden zunehmend kunstvolle Verkaufsshows veranstaltet. Beispielsweise eröffnete SGI sein «Visionarium Reality Center» am Firmensitz in Mountain View, um Kunden und Ingenieure in einer Umgebung zusammenzubringen, in der sie sich in Echtzeit über dreidimensionale Produktvisualisierungen austauschen können. Gemeinsam erkunden sie sehend, hörend und fühlend wie auch fahrend, gehend und fliegend unzählige Möglichkeiten, wie das Produkt des Kunden beschaffen sein könnte.

WAS SOLL EIN UNTERNEHMEN TUN?

Die Vereinigten Staaten sind auf dem Weg in die Erlebniswirtschaft tonangebend. Es ist aber nicht bloss die «amerikanische Kultur», die nun in alle Welt exportiert wird, son-

Es ist aber nicht bloss die «amerikanische Kultur», die nun in alle Welt exportiert wird, sondern eine neue Art des Wettbewerbs, die dem Gast mit Waren und Dienstleistungen ganz bewusst ein Erlebnis anbieten möchte.

dern eine neue Art des Wettbewerbs, die dem Gast mit Waren und Dienstleistungen ganz bewusst ein Erlebnis anbieten möchte. Europäische Unternehmen können es sich da nicht mehr leisten, sich der illusionären Sicherheit lang gehegter Praktiken zu überlassen. Auch sie müssen auf das Inszenieren von Erlebnissen als eigenständiges ökonomisches Angebot einschwenken. Potentiellen Erlebnisanbietern legen wir die folgenden Grundsätze ans Herz.

1. MACHEN SIE DIE WARE ZUM ERLEBNIS. Güterproduzenten haben es hier schwerer als die Anbieter von Dienstleistungen, denn Güter sind vom Erlebnis zwei Ebenen entfernt. Unser Rat: Konzentrieren Sie sich auf das Erlebnis, das die Kunden haben, während sie Ihr Produkt benutzen. Die Mehrheit der Produktegestalter konzentriert sich auf die Mechanik und Funktion des Produkts. Wie wäre es aber, wenn man die Aufmerksamkeit auf den Gebrauch gelenkt würde, den der Einzelne davon macht? Der Fokus würde sich auf den Benutzer verlagern – darauf, wie er oder sie beim Gebrauch «funktioniert».

Für Produzenten gilt es, ihre Produkte bewusst so zu gestalten, dass der Erlebniswert für den Benutzer steigt. Autohersteller beherzigen dies, indem sie das Fahrerlebnis betonen, das Gleiche gilt für die Hersteller von Haushaltsgeräten, wenn sie sich auf das Wascherlebnis, das Trocknungserlebnis, das Kocherlebnis und so weiter konzentrieren. Wenn Sie als Hersteller beginnen, in diesen Kategorien zu denken – die Ware zum Erlebnis zu machen –, werden Sie Ihre Produkte bald mit Erlebnissen umgeben können, die ihre Verwendung unvergesslich machen.

Der vielleicht direkteste Weg, um ein Produkt erlebnishaltiger zu machen, ist das Hinzufügen von Elementen, die den sinnlichen Kontakt zum Kunden intensivieren. Einige Waren beschäftigen die Sinne von sich aus: Spielzeug, Zuckerwatte, Heimvideos, CD, Zigarren, Wein und so weiter. Während diese allein durch ihre Verwendung ein sinnliches Erlebnis auslösen, können Unternehmen jede Art von Ware sensualisieren, indem sie die beim Gebrauch entstehenden Sinneseindrücke unterstreichen. Es gilt, sich bewusst zu machen, auf welche Sinne es den Kunden am meisten ankommt, sich auf diese und die damit verbundenen Empfindungen zu konzentrieren und schliesslich das Produkt auf eine ansprechendere Weise zu gestalten. Autohersteller geben beispielsweise für jedes Modell Millionen aus, nur um sicherzustellen, dass die Türen beim Schliessen einen bestimmten Ton abgeben. Buch- und Zeitschriftenherausgeber versehen Umschläge und einzelne Seiten mit einer Reihe taktile Innovationen (von eingravierten Buchstaben zu rauen, unebenen oder ex-

trem glatten Oberflächen) und Sichteindrücken (durchsichtige Umschläge, ungewöhnliche Schriftsätze, raffinierte Fotos, 3-D-Grafiken).

Eine weitere Methode ist die Inszenierung eines Produkt-Events. Volkswagen hat diesen Weg mit dem Themenpark «Autostadt» eingeschlagen, der im nächsten Jahr nahe Wolfsburg eröffnet wird. Wenn ein Kunde sein bestelltes Auto direkt von der Fabrik abholen möchte, kann er einen oder zwei zusätzliche Tage in «Autostadt» verbringen, dabei Fahrten unternehmen, ein Automuseum besuchen und vieles mehr – und damit verwandelt er den Kauf eines Fahrzeugs in ein unvergessliches Erlebnis.

2. MASSEN-INDIVIDUALISIERUNG VON DIENSTLEISTUNGEN. Anbieter von Dienstleistungen müssen verstehen, dass eine Dienstleistung am einfachsten in ein Erlebnis umgewandelt werden kann, indem schlechter Service geboten wird – eine unvergessliche Begegnung der unangenehmen Art. Der sicherste Weg dazu ist die Behandlung des einzelnen Kunden mittels routinemässiger, unpersönlicher Aktivitäten, die nicht auf seine Person oder seine Wünsche eingehen. Kunden erleben eine solche Behandlung, seit sich die Anbieter von Dienstleistungen denselben Prinzipien der Massenproduktion verschrieben, die den Güterproduzenten zu dramatischen Kostenreduktionen verholfen haben.

Das gegenteilige Prinzip gilt: Massenindividualisierung einer Dienstleistung ist ein sicherer Weg zur Inszenierung eines positiven Erlebnisses. So hat beispielsweise Progressive Insurance of Cleveland seine Anspruchsbearbeiter in Minivans gesteckt, die mit PC, Satellitenverbindung und allen anderen Hilfsmitteln ausgestattet sind, die zur effizienten Bearbeitung eines Anspruchs direkt vom Unfallort aus benötigt werden. Während der Unfallgegner womöglich Tage oder Wochen warten muss, bis sein Sachbearbeiter einen Termin frei hat, wird die Angelegenheit des Progressive-Kunden unmittelbar vor Ort abgewickelt. Er erhält nicht nur den Scheck, sondern auch noch eine Tasse Kaffee. Und falls nötig, kann er sich einige Zeit in den Minivan zurückziehen, um sich nach dem Schock ein wenig zu beruhigen und seine Angehörigen über das Handy des Sachbearbeiters zu benachrichtigen. Weil die Gesellschaft ihre Anspruchsabwicklung en masse auf den einzelnen Versicherten abstimmt, geht ihr Angebot weit über das Erwartete hinaus und führt zu einem Erlebnis, das genau den physischen und emotionalen Bedürfnissen des jeweiligen Anspruchsberechtigten angepasst ist.

3. DIE RICHTIGE MISCHUNG FINDEN. Erfassen Sie alle vier Bereiche, die ein Erlebnis ausmachen: Unterhaltung, Bil-



+
«Uns geht es darum, einen Platz in der Gemeinschaft zu schaffen, an dem Kinder und Erwachsene Spass haben und miteinander durch bereichernde Aktivitäten und phantasievolles Spiel in Verbindung treten.» Walt Disney Co.



Forum Shops
Autostadt

+
 +
Dieses Theming eines Erlebnisses ist mit dem Erfinden einer Geschichte gleichzusetzen, deren Handlung unvollständig wäre, wenn die Gäste fehlten.

derung, Eskapismus und Ästhetik. Die meisten aufstrebenden Erlebnisveranstalter konzentrieren sich hauptsächlich auf einen Bereich, wie Planet Hollywood auf das Unterhaltungsmotiv oder GameWorks auf seine eskapistischen Aktivitäten. Besser konzipierte Erlebnisse umfassen alle vier Elemente, wie beispielsweise «Club Disney», ein neues Spielerlebnis der Walt Disney Co. für Kinder bis zu zehn Jahren. Das Unternehmen hat an jedem Standort mehrere Spielbereiche geplant, um seinem Anspruch gerecht zu werden: «Uns geht es darum, einen Platz in der Gemeinschaft zu schaffen, an dem Kinder und Erwachsene Spass haben und miteinander durch bereichernde Aktivitäten und phantasievolles Spiel in Verbindung treten.» Der Erfolg stellt sich nicht zuletzt deswegen ein, weil alle vier Bereiche genügend abgedeckt werden. Disney-Figuren unterhalten, in Klassen wird Bildung geboten, Spielräume geben Fluchtmöglichkeiten, und die Texturen, Ansichten und akustischen Akzente des Ortes haben einen deutlich ästhetischen Anspruch. Das Ergebnis: «Club Disney» ist zum Bersten voll mit Kindern und Erwachsenen, die gemeinsam spielen – sie sind da, handeln, lernen und bleiben.

Forschen Sie bei jedem Erlebnis, das Sie kreieren möchten, nach der richtigen Mischung, indem Sie Fragen stellen wie: Wie können wir unterhaltsame Elemente des Spases, der Spontaneität und der Überraschung einbringen? Welche Bildungsaktivitäten könnten die Leute dazu motivieren, etwas Neues zu lernen, was sie beim letzten Besuch noch nicht mitbekommen haben? Was sollten die Gäste tun, um den Belastungen beispielsweise der täglichen Einkaufstour entfliehen zu können? In welcher Art ästhetischer Umgebung würden die Leute es geniessen, bloss da zu sein?

4. DAS ERLEBNIS IN EIN THEMA KLEIDEN. Es genügt, den Namen eines Themenrestaurants zu hören wie Hard Rock Café, House of Blues, Dive! oder Medieval Times, um sofort zu wissen, was bei einem Besuch erwartet werden kann. Die Eigentümer haben den ersten, entscheidenden Schritt zur Inszenierung eines Erlebnisses getan, indem sie ein absolut klares Thema definierten. Schlecht umrissene Themen geben dem Kunden nichts an die Hand, an dem er seine Impressionen ausrichten kann, und das Erlebnis hinterlässt keinen bleibenden Eindruck.

Nehmen wir Forum Shops in Las Vegas, eine Mall, die ihr Thema – einen antiken römischen Marktplatz – in jedem ihrer Details offenbart. Das Motiv ist mit einer Vielfalt architektonischer Effekte realisiert. Dazu gehören Marmorböden, mächtige Säulen, «Outdoor»-Cafés, echte Bäume, künstliche Quellen und sogar ein gemalter blauer Himmel mit flauschig-weissen Wolken, die zwischendurch einem veritablen Sturm mit Blitz und Donner weichen müssen. Jeder Eingang

und jede Geschäftsauslage stellt eine aufwendige römische Nachbildung dar. Beim Haupteingang werden jede Stunde Statuen römischer Grössen zum Leben erweckt. «Salve, Caesar!»-Rufe sind zu vernehmen, und immer wieder machen sich Zenturios auf den Weg ins benachbarte Cäsar's Palace Casino. Die Umsätze des Shopping-Centers von mehr als tausend Dollar pro Quadratmeter – verglichen mit unter 300 Dollar in einem normalen Center – sprechen deutlich für den Erfolg des Erlebniskonzepts.

Dieses Theming eines Erlebnisses ist im Idealfall mit dem Erfinden einer Geschichte gleichzusetzen, deren Handlung unvollständig wäre, wenn die Gäste fehlten. Disney nutzt solche Storys für Erlebnisfahrten, die oft auf den eigenen Filmen oder modernisierten Märchen basieren. Bamboola, ein 2600 Quadratmeter grosses Erlebnisareal mit Bildungs- und Spielcharakter in San José, hat sich «The Island of Play, Adventure & Fun» als Thema gewählt. Jedes Kind landet inmitten einer Phantasiegeschichte, in der zwei auf hoher See verloren gegangene Kinder von Riesenschildkröten gerettet werden, die sie auf die Insel Bamboola bringen. Hier entdecken sie die natürliche Schönheit der Insel, daneben Unmengen von an die Küste gespültem Gerümpel. Ihre Aufgabe: Helfen, die Insel zu säubern, damit die Schildkröten wieder ihre Nester bauen können.

5. DAS POSITIVE BETONEN, DAS NEGATIVE ELIMINIEREN. Während das Thema die Grundlage bildet, benötigt ein Erlebnis zusätzlich unvergessliche Eindrücke. Eindrücke sind die «Takeaways» des Erlebnisses. Ihre kongruente Integration berührt den Einzelnen und setzt das Thema um. Das Nachdenken über die richtigen Eindrücke beginnt mit der Frage, wie die Gäste das Erlebnis des Themas idealerweise beschreiben sollen. Vervollständigen Sie dazu Satzanfänge wie «Am besten hat ...» oder «Ich fühlte mich wie ...». Damit beschreiben Sie Einzelerinnerungen, die Sie jedem Gast einprägen möchten.

Um die richtigen Eindrücke zu schaffen, müssen die Unternehmen Anhaltspunkte und Hinweise liefern, die das erwünschte Erlebnis unterstützen. Jeder Anhaltspunkt, jeder solche Wink muss das Thema tragen, und keiner darf ihm zuwiderlaufen. In Bezug auf die Planung des «British Airways»-Erlebnisses, das sich um das Thema eines fast überschwänglichen persönlichen Service dreht, berichtet Sir Colin Marshall, dass das Unternehmen «alle Elemente des Service so aufeinander abgestimmt hat, dass sie gemeinsam eine ganz bestimmte Erfahrung ergeben. Wir versuchen, uns vorzustellen, welchen Eindruck oder welches Gefühl jede Interaktion zwischen dem Unternehmen und einem Kunden

Arbeit ist Theater! Immer wenn Mitarbeiter mit Kunden konfrontiert sind, spielen sie.

auslösen wird.» Deshalb häufen die Flugbegleiter auch nicht Essen und Trinken auf die Tablette der Gäste, um sich dann aus dem Staub zu machen, sondern bemühen sich, immer genau dann zur Stelle zu sein, wenn sie gebraucht werden. – «Auf diese Weise können wir zusätzliche persönliche Kontakte mit den Kunden herstellen.»

Um die Einheit des Kundenerlebnisses zu gewährleisten, bedarf es mehr als der Anhäufung positiver Signale. Erlebnisanbieter müssen ebenso alles ausschalten, was das Thema abschwächt, diesem widerspricht oder von ihm ablenkt. Die Besucher der meisten konstruierten Räume – Shopping-Centers, Büros, Gebäude oder Flugzeuge – stehen einem Wust sinnloser oder trivialer Botschaften gegenüber. Wenn der Kunde dann einmal wirklich eine Auskunft benötigt, wird sie von den Dienstleistern häufig nur ungenügend oder über ein ungeeignetes Medium gegeben.

Scheinbar bedeutungslose Hinweise können jedes Erlebnis beeinträchtigen. In einem typischen Restaurant beispielsweise teilt der Gastgeber dem Kunden mit dem Hinweis «Ihr Tisch ist bereit» mit, dass er einen normalen Service zu erwarten hat. Dieser formelhafte Satz ist inzwischen so selbstverständlich, dass er keinen Eindruck mehr hinterlässt. Anders im Rainforest Café – dort bereitet der Gastgeber eindrücklich die Bühne für das Kommende, indem er mit den für alle gut hörbaren Worten «Die Herrschaften Schmidt bitte – Ihr Abenteuer kann beginnen!» zu Tisch bittet.

Das Beseitigen negativer Hinweise gibt oft kreative Ideen für neue, positive Signale. Beispiel: Die Mülleimer in Fast-Food-Restaurants sind gewöhnlich mit dem Aufdruck «DANKE» in ziemlich grossen Buchstaben versehen. Das ist zwar für die Kunden ein Hinweis, ihre Tablette selbst zurückzustellen, transportiert aber gleichzeitig die Botschaft «Hier gibt es keinen Service» – einen Negativeindruck. Ein Erlebnisgestalter würde stattdessen vielleicht aus dem Mülleimer eine lustige, Abfall fressende, zum Thema passende Figur machen, die sich dazu freundlich bedankt, wenn die Klappe geöffnet wird. So erhalten die Kunden die gleiche Botschaft, aber ohne den negativen Hinweis, und das Zurückbringen des Tablett wird zu einem positiven Teil des Esserlebnisses. (Dazu gehört auch die gelegentliche Beobachtung anderer Gäste, die sich mit dem Mülleimer unterhalten ...) Übrigens – wenn sich die Schmidts nach dem dritten Aufruf noch immer nicht gemeldet haben, werden die anderen Gäste darüber informiert: «Die Safari ist ohne sie aufgebrochen.»

6. DIE ANGESTELLTEN ZUM SCHAUSPIELEN ANLEITEN. In der Erlebnisökonomie gilt Arbeit gleich Theater. Wir meinen nicht Arbeit als Theater, sondern wörtlich: Arbeit ist Thea-

ter! Dies ist keine Metapher, sondern ein Modell. Immer wenn Mitarbeiter mit Kunden konfrontiert sind, spielen sie. Ob sie sich dessen bewusst sind oder nicht, ob sie ihre Sache gut machen oder nicht, sie spielen (die einfachste Definition davon lautet: «Jemand sieht einen anderen arbeiten»). Sie müssen daher auf eine Art und Weise spielen, die jeden Gast mit jeder Interaktion verbindet.

Flugbegleiter und Hotelpersonal wickeln routinemässig theatralische Akte ab, wenn sie Gästen den Weg zum nächsten Ausgang oder zu ihrem Zimmer weisen. Die Arbeit einer Verkäuferin in einem Laden ist Theater, wenn sie die Waren im Regal anordnet. Schalterangestellte in Banken, Versicherungsvertreter und Immobilienmakler handeln nach theatralischen Methoden, wenn sie ihre Geschäftsbedingungen erläutern. Das Gleiche gilt für den gesprächigen Taxifahrer. Ihr uniformierter Postbote spielt mit jedem Paket, das er abliefern, ein kleines Theater, und der Über-Nacht-Service von Federal Express ist auf jeden Fall das reinste Theaterstück. Beobachten Sie den Kellner, wenn Sie das nächste Mal essen gehen – wie er die Bestellung aufnimmt, die Teller platziert, wie er die Speisen heranjongliert –, alles Theater! Jeder Verkauf, seien es Automobile oder Parfümfläschchen, ist Theater. Ärzte, die im Hörsaal eine chirurgische Operation inszenieren, operieren anschliessend am Krankenbett ebenfalls in theatralischer Manier. Sogar der Austausch von Waren an Tauschbörsen ist ein Theater einer speziellen, Aufmerksamkeit heischenden Art.

Doch wie anders (und weit eindrücklicher) würden all diese Aktivitäten ausgeführt werden, wenn die Akteure verstünden, dass sie Theater inszenieren, und dementsprechend spielten? Bei unserem letzten Besuch in einem Rainforest Café hat uns der Saalchef unseren Tisch mit so wenig Energie und Begeisterung gezeigt, dass wir das Gefühl bekamen, er spiele die Rolle eines Malariaopfers.

Um das Rollenspiel in den Arbeitsplatz zu integrieren, müssen die Mitarbeiter ihre Aktivitäten bewusst ausführen. Jeder Augenblick wird zu einer bedeutungsvollen Handlung, wenn er sorgfältig und mit klarer Absicht gestaltet wird. Andernfalls wird die Arbeit langweilig, monoton und klischeehaft. Beschreiben Sie diese Absicht. Stellen Sie sich vor, Sie stehen vor der geschlossenen Tür Ihres Chefs. Ihre Aufgabe besteht darin, an diese Tür zu klopfen. Wie anders würden Sie anklopfen, wenn das in der Absicht geschähe, ihm zu sagen, dass Sie soeben angekommen sind? In der Absicht, sich fürs Zuspätkommen zu entschuldigen? In der Absicht, ihn zu ermahnen, es sei Zeit für die anberaumte Sitzung? Jede Absicht hat ein anderes Klopfen zur Folge.

Ein Beispiel für das absichtsvolle Gestalten des Arbeits-



Fragen Sie sich: Was würden wir anders machen, wenn wir Eintritt verlangten? Dies zwingt Sie, auf Ideen zu kommen, welches Erlebnis Ihre Gäste noch stärker ansprechen würde.

lebens geben Anwälte. «Jedes Detail will geplant sein, die Kleidung genauso wie die Dekoration des Esstisches», sagt Fred Bartlit aus Chicago im «Wall Street Journal». Bartlit gehört zu der wachsenden Zahl von Anwälten, die jede ihrer Handlungen sorgfältigster Prüfung unterziehen: wie sie über das Parkett gehen, wo sie stehen, welche Signale ihre Körpersprache aussendet bis hin zu Art und Zeitpunkt ihrer Augenkontakte, der Wahl der Stimmlage, der Gestik beim Aktenblättern oder bei der Benutzung des Notebooks, ja sogar wie sie Ad-hoc-Bemerkungen und vorbereitete Bonmots einbauen. Die mit jeder einzelnen Handlung verbundene Absicht legt fest, auf welche Art sie zum Gesamtauftritt beitragen soll. Wenn keine andere Absicht dahinter steht als die, getan zu werden (etwas bloss in der Absicht machen, es abzuschliessen), dann fehlt der Arbeit das Potential, auf andere eindrücklich und motivierend zu wirken, und sie ist umsonst getan.

7. EINTRITT VERLANGEN. Heute wird das, was die Kunden am meisten schätzen – das Erlebnis –, von den meisten Dienstleistungsanbietern, einschliesslich Detailhändlern und Restaurateuren, verschenkt, damit sie ihr aktuelles Angebot verkaufen können. Dasselbe galt etwa auch für Produktionsunternehmen wie IBM, die Software und Integrationsdienste verschenkten, nur um ihre Hardware zu verkaufen. Doch schliesslich bemerkten sie, dass die Kunden die Dienstleistung höher schätzten als die Waren, und sie begannen, diese gesondert zu verrechnen und sich zu kompletten Dienstleistungsanbietern zu entwickeln. Ebenso müssen die Unternehmen von heute ihre Erlebnisse explizit verrechnen; das heisst: Eintritt verlangen wie im Kino, Konzert oder in einem Themenpark. Auch wenn Sie davor zurückschrecken, sei es aus Angst, Unsicherheit oder Zweifel, es sollte dennoch Ihr Kriterium für die Zukunft bleiben. Fragen Sie sich: Was würden wir anders machen, wenn wir Eintritt verlangten? Dies zwingt Sie, auf Ideen zu kommen, welches Erlebnis Ihre Gäste noch stärker ansprechen würde. Fazit: Ihr Erlebnis wird so lange keinen Eintritt wert sein, bis Sie herausgefunden haben, wie Sie damit aufhören, es weiter gratis abzugeben.

Darin liegt der Ursprung von Problemen, die in letzter Zeit auf Anbieter wie Planet Hollywood und Rainforest Café zugekommen sind. Wenn Planet Hollywood versucht, seine Investitionen damit hereinzubringen, dass es 8.95 Dollar für den Hamburger verlangt, erscheint den Gästen die Qualität des Hamburgers weniger vortrefflich. Wie wäre es aber, wenn es für den Hamburger nur 3.95 Dollar verlangte, damit auf einen Schlag das Preis-Wert-Verhältnis verbesserte und stattdessen fünf Dollar Eintrittsgebühr kassierte? Damit würde die Preisstruktur der Wertschätzungsstruktur der Kunden an-

gepasst, und vor allem wäre eine andere Erlebnisgestaltung die Folge, um die Eintrittsgebühr zu rechtfertigen. Das ist gar nicht so weit hergeholt, wie es klingen mag, zumal andere bereits so vorgehen! Zu den US-Handelsketten, die eine Eintrittsgebühr für Teile ihrer Geschäfte verlangen, gehören American Girl Place, REI, Vans Skatepark und Universal CityWalk.

IM WETTBEWERB DER ERLEBNISWIRTSCHAFT

Die Anwendung dieser Prinzipien bringt Sie in den Wettbewerb der im Entstehen begriffenen Erlebniswirtschaft. Gehen Sie aber nicht in die Falle, bloss ein grossartiges «Einmal erlebnis» zu gestalten. Das vielleicht entscheidende Prinzip liegt in der permanenten Erneuerung und Auffrischung von Erlebnissen, damit kein Kunde zweimal mit dem gleichen Erlebnis konfrontiert wird. Das verlangt ein kontinuierliches Anwenden und Prüfen der oben beschriebenen Richtlinien, damit jeder Besuch einen neuen Anlass schafft, zurückzukommen. Nur dann werden Ihnen das Schicksal von Planet Hollywood und andere negative Erfahrungen erspart bleiben, wo der zweite Besuch sich in nichts vom ersten unterscheidet.

Und lassen Sie sich nicht irreführen. In der aufkommenden Erlebnisökonomie reichen Waren und Dienstleistungen nicht mehr aus. Egal, in welcher Branche Sie tätig sind, Sie müssen entscheiden, wie auch Sie den ökonomischen Wert Ihres Angebots steigern, indem Sie die von den Kunden gewünschten Erlebnisse inszenieren.



Lektüre zum Thema

B. Joseph Pine II und James H. Gilmore

The Experience Economy:

Work Is Theatre & Every Business a Stage

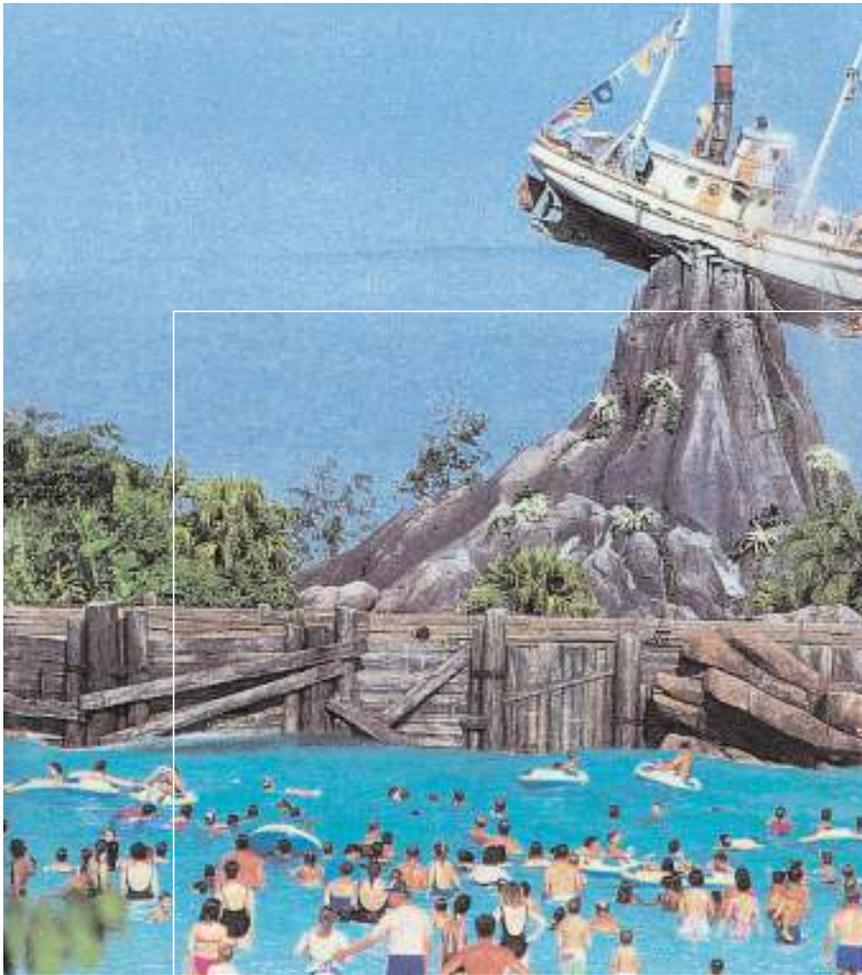
Harvard Business School Press,

Boston, Massachusetts 1999

Eine deutsche Ausgabe ist bei Econ

in Vorbereitung.





Das vielleicht entscheidende Prinzip liegt in der permanenten Erneuerung und Auffrischung, damit kein Kunde zweimal mit dem gleichen Erlebnis konfrontiert wird.



Es gibt mehr Dinge zwischen Himmel und Erde,
als sich der «Harvard Manager» träumen lässt.



GDI_IMPULS VIERTELJAHRESSCHRIFT FÜR ENTSCHEIDUNGSTRÄGER IN WIRTSCHAFT UND GESELLSCHAFT

BUSINESS INFORMATION UNUSUAL

Sichern Sie sich ein Abonnement auf die wichtigsten Trends und Entwicklungen in Wirtschaft, Gesellschaft, Management, Marketing und Medien. In **GDI_IMPULS** treffen sich neue Erkenntnisse mit Spekulationen, vielversprechende Ideen mit verblüffenden Experimenten, grundlegende Innovationen mit bedeutenden Erfolgsmeldungen. **GDI_IMPULS** überschreitet die Grenzen zwischen verschiedenen Disziplinen, erkundet neue Wirklichkeiten und stellt neue Zusammenhänge her. Kompetent, manchmal verwegen und immer bemerkenswert. Eine international renommierte Autorenschaft steht neben jungen Talenten für neue Ideen und unverdünnte Information.

GDI_IMPULS, die Fachzeitschrift für Vordenker und Querdenker, erschliesst Ihnen ein weltweites Informationsnetz, Anregungen am Puls der Zeit und intellektuelle Sprengsätze – Themen, die Entscheidungsträger bewegen. Für die Qualität der Beiträge bürgt der Schweizer Think Tank GDI. Gegründet vom Visionär und Migros-Gründer Gottlieb Duttweiler, ist das GDI seit bald vierzig Jahren eine wichtige europäische Plattform für den Handel und Know-how-Tankstelle für zukunftsorientiertes Denken.

AUTOREN (AUSWAHL)

Ian Angell, Dirk Baecker, Ulrich Beck, Norbert Bolz, Fritjof Capra, Simonetta Carbonaro, Stan Davis, Vilém Flusser, Gundolf Freyermuth, Hans Geisslinger, Gerd Gerken, Neil Gershenfeld, James Gilmore, Peter Glotz, Daniel Goleman, Peter Gross, Gary Hamel, Niklas Luhmann, Franz Liebl, Avishai Margalit, Christopher Meyer, Christian Mikunda, Hans Moravec, Seymour Papert, Florian Rötzer, Douglas Rushkoff, Michael Schrage, Doc Searls, Don Tapscott, Paco Underhill, Jens Weidner, Immanuel Wallerstein, Peter Wippermann.

FAX-ANTWORT

Lernen Sie uns kennen! Informationen zu den aktuellen Ausgaben sowie Summaries finden Sie unter www.gdi.ch, weitere Auskünfte über Artikel, Abonnemente und Probenummern erhalten Sie beim Redaktionssekretariat. Oder faxen Sie uns einfach diesen Talon:

Gottlieb Duttweiler Institut
Redaktionssekretariat GDI_IMPULS
Langhaldenstr. 21, CH – 8803 Rüschlikon/Zürich
Tel 0041.1.724 62 13; Fax 0041.1.724 62 62

EINZELABONNEMENT

- Wir bestellen GDI_IMPULS (4 Ausgaben jährlich) zum Preis von Fr. 120.- (plus. Versandkosten + 2.4 % MWST)

KOLLEKTIVABONNEMENT

- Wir bestellen Exemplare
Jedes weitere Abo
an die gleiche Adresse
kostet nur Fr. 50.-
(2. – 5. Exemplar)

Senden Sie uns bitte:

- eine Probenummer
 weitere Unterlagen zum
Gottlieb Duttweiler Institut

NAME /VORNAME

FIRMA

STRASSE /NR.

PLZ /ORT /LAND

DATUM /UNTERSCHRIFT